Оглавление

Введение.

Данная работа написана по теме: «**Совершенствование кадрового планирования в системе управления организацией.»**.

Актуальность темы «**Совершенствование кадрового планирования в системе управления организацией.»** бесспорна – мир меняется и новые данные по исследуемому вопросу несут насущный характер.

Анализ явлений, подразумеваемых тематикой Совершенствование кадрового планирования в системе управления организацией. особенно актуален в наши дни.

Если анализировать степень научной разработанности Совершенствование кадрового планирования в системе управления организацией., сразу можно сказать, что данное явление исследовали как отечественные, так и зарубежные ученые, есть много разработок и в Интернете. Однако, все эти исследования, описанные в периодике, учебниках и монографиях, не создают полной и четкой картины, особенно на сегодняшний день тематики Совершенствование кадрового планирования в системе управления организацией..

Научное значение темы Совершенствование кадрового планирования в системе управления организацией. определяется в оптимизации и каталогизации имеющейся научной базы по изучаемой научной проблеме, и данное независимое авторское исследование станет еще одним штрихом к созданию полной научной картины по сушеству Совершенствование кадрового планирования в системе управления организацией..

Практическая значимость Совершенствование кадрового планирования в системе управления организацией. будет состоять в возможности применения полученных выводов и предложений в реальной жизни и в общественных отношениях.

Данная тематика, несмотря на наличие большого круга научных разработок и мнений, имеет и ряд отсутствующих разработок и нерешенных вопросов. Логично предположить, что данная работа помимо учебной, будет иметь теоретическую, так и практическую значимость.

Системная значимость и научная неопределенность и стали основой для научной новизны Совершенствование кадрового планирования в системе управления организацией.

Результаты могут быть использованы для новых работ, с учетом изменившихся требований будущих временных периодов по теме Совершенствование кадрового планирования в системе управления организацией..

Объект работы - Совершенствование кадрового планирования в системе управления организацией..

Предмет исследования – система отношений в части Совершенствование кадрового планирования в системе управления организацией..

Цель работы – полное раскрытие темы Совершенствование кадрового планирования в системе управления организацией. как в пространственном, так и во временном периодах.

Задачи исследования:

1. Рассмотреть теоретические вопросы Совершенствование кадрового планирования в системе управления организацией.;

2. Выявить научную проблематику Совершенствование кадрового планирования в системе управления организацией.;

3. Показать пути решения и рассчитать их значения в прогнозе;

4. Сделать выводы и предложения.

Работа состоит из введения, основной части, заключения, библиографии и необходимых приложений.

Глава 1. Методологическая характеристика проблемы

Кадровая политика сегодня является неотъемлемой частью всей управленческой и производственной политики организации. К производственной она принадлежит потому, что в ее границах принимаются принципиальные решения руководства в сфере человеческой работы. Качество принятых решений зависит от профессиональной пригодности рабочих. Необходимо учитывать соответствующие соглашения и правила в области производственных отношений, а также важную роль профсоюзов.  
С точки зрения работников, кадровая политика должная не только создавать соответствующие условия работы, которые дают удовлетворение от работы, обеспечивать возможность продвижения по службе, но и необходимая степень уверенности в завтрашнем дне.

В целом кадровая политика определяет принципиальные решения о целых, меры и правила работы с кадрами, общее и специфическое требования к ним и формируется владельцами организации и высшим ее руководством. Она связана с разными областями хозяйственной политики предприятия. С одной стороны, принятые решения в области кадровой политики происходит во всех сферах - материально-технического обеспечения, производственной политики, сбыта продукции, финансовой политики. С другой стороны, и это особенно важно, решение проблем в области кадровой политики влияют на решение, которые принимают в других функциональных сферах [1, с. 500, 501].

В литературе можно встретить несколько определений кадровой политики:  
• кадровая политика - система теоретических взглядов, идей, требований, принципов, которые определяют основные направления работы с персоналом, направленная на решение производственных, социальных и личных проблем людей на разных уровнях ответственности [2, с. 42].  
• кадровая политика - это система работы с персоналом, который объединяет разные формы деятельности и имеет за цель создания сплоченного и высокопроизводительного коллектива для реализации возможностей предприятия адекватно реагировать на изменения внешней и внутренней среды [3, с. 228].  
• кадровая политика - это комплекс робот, который вытекает из миссии и стратегии фирмы с целью формирования и эффективного использования мотивированного и высокопроизводительного персонала, способного адекватно реагировать на влияние внешней и внутренней среды [1, с. 501].  
• кадровая политика - это целостная кадровая стратегия, которая объединяет разные формы кадровой работы, стиль ее проведения в организации и планы по использованию рабочей силы [4, с. 57].  
• кадровая политика - это генеральное направление кадровой работы, совокупность принципов, методов, форм, организационного механизма по изготовлению целей и задач, направленных на сохранение, укрепление и развитие кадрового потенциала , на создание квалифицированного и высокопроизводительного сплоченного коллектива, способного раньше времени реагировать на нужды ринка, которые постоянно меняются с учетом стратегии развития предприятия и стратегии управления ее персоналом [5, с. 93].

Но наиболее точным и полным, по мнению автора, есть такое определение кадровой политики:  
• в широком понимании кадровая политика - это деятельность, направленная на обеспечение определенной сферы производства и управление кадрами, которые имеют необходимый уровень квалификации, профессиональных и личных качеств, достаточных для решения поставленных организацией задач.   
• в узком понимании кадровая политика - это конкретная деятельность должностных лиц по подбору, расстановке, развития кадров, регулированию отношений между социальными группами в соответствии с принятыми в организации формами, методами и стилем кадровой работы [6, с. 7].

Кадровая политика является частью общей политики предприятия и должная полностью отвечать концепции ее развития.

Общие требования относительно кадровой политики в современных условиях сводятся к следующему.  
1. Кадровая политика должна быть тесно связанная со стратегией развития (или выживание) предприятия. В этом отношении она является кадровым обеспечением реализации этой стратегии.  
2. Кадровая политика должна быть достаточно гибкой. Это значит, что она должна быть, с одной стороны, стабильной, поскольку именно со стабильностью связанные определенные ожидания работника, с другой - динамической, то есть корректироваться согласно изменению тактики предприятия, производственной и экономической ситуации. Стабильными должны быть те ее стороны, которые ориентированные на учет интересов персонала и имеют отношение к организационной культуре предприятия. Последняя включает ценности и убеждение, которые разделяются работниками и обусловливающие нормы их поведения, характер жизнедеятельности предприятия.  
3. Поскольку формирование квалифицированной рабочая сила связана с определенными затратами для предприятия, кадровая политика должна быть экономически обоснованной, то есть выходить из его реальных финансовых возможностей.  
4. Кадровая политика должна обеспечить индивидуальный подход к своим работникам [7, с. 25].

Субъектами кадровой политики есть представители кадровой политики руководства фирмы и представители рабочих и служащих в рад организации, представители, которые отстаивают интересы рабочей молодежи, представители рабочих и служащих в наблюдательной рады, а также комитет по трудовым спорам, который рассматривает споры между работодателями и советом организации и постановляет обязанности для всех решения; комитет представлен двумя сторонами на паритетных началах. Согласно закону о представительных органах совет организации имеет большие полномочия относительно принятия решений в пределах кадровой политики, особенно по вопросам условий работы, оборудование рабочих мест, должностных назначений и повышения уровня производственной квалификации.

Также существуют и другие субъекты кадровой политики, которые оказывают непосредственное влияние на нее - прежде всего профсоюзы, союзы работодателей, владельцы капитала и непосредственно сотрудники [8, с. 67].

Главным объектом кадровой политики предприятия есть персонал (кадры). Персоналом предприятия называется основной (штатный) состав его работников. Кадры - это главный и решающий фактор производства, первая продуктивная сила общества. Они создают и приводят в движение средства производства, постоянно их совершенствуют. От квалификации работников, их профессиональной подготовки, деловых качеств в значительной мере зависит эффективность производства [9, с.14].

Содержание кадровой политики: обеспечение организации рабочей силой высокого качества, включая планирование, отбор и наем, высвобождение (выход на пенсию, освобождение), анализ текучести кадров и прочее; развитие работников, профориентация и переподготовка, проведение аттестаций и оценки уровня квалификации, организация продвижения по службе; усовершенствование организации и стимулирование работы, обеспечение техники безопасности, социальные выплаты.

Кадровая политика предприятия призвана обеспечить:  
• высокое качество работы и ее результатов, условий работы, а также самой рабочей силы;  
• структурное приспосабливание персонала к беспрерывным организационным изменениям, социальным и культурным нововведениям - гибкость кадрового потенциала;  
• отказ от традиционного, жесткого размежевания между разными видами работ, а также широкое использование разных гибких форм организации трудовых процессов: полная, частичная и временная занятость и прочее;  
• организационную интеграцию, когда высшее руководство организации и линейные руководители принимают разработанную и хорошо скоординированную стратегию управления персоналом как "свою собственную" и реализуют ее в своей оперативной деятельности, тесно взаимодействуя со штабными структурами;  
• высокий уровень ответственности всех работников предприятия, который имеет на внимании как идентификацию с базовыми ценностями организации, так и настырную, инициативную реализацию целей, которые стоят перед ними, в повседневной практической работе;  
• новое качество содержания работы и высокий уровень удовлетворенности им, путем использования новых форм, которые обогатили содержание работы [1, с. 502].

Кадровая политика формирует:   
• требования к рабочей силе на стадии ее найма (к образованию, полу, росту, стажа, уровню специальной подготовки и т.п.);  
• отношение к "капиталовложению" в рабочую силу, к целенаправленному действию на развитие тех или других сторон занятой рабочей силы;  
• отношение к стабилизации коллектива (всего или определенной его части);  
• отношение к характеру подготовки новых рабочих на предприятии, ее глубине и широте, а также к переподготовки кадров;  
• отношение к внутриорганизационному движению кадров и т.п. [7, с. 26].

Кадровая политика должна базироваться на таких принципах, как справедливость, последовательность, равенство, отсутствие дискриминации по возрасту, статью, религии, соблюдение трудового законодательства [2, с. 45].

Главная цель кадровой политики - создание системы управления кадрами, которое базируется в основном не на административных методах, а на экономических стимулах и социальных гарантиях, ориентированных на сближение интересов работника с интересами организации в достижении высокой производительности работы, повышение эффективности производства, получении предприятием наилучших экономических результатов. Это означает, что в работе с персоналом наступает новый период характеризуется ростом внимания к лицу работника и поисков новых стимулов.

Все целые кадровой политики можно разделить на экономические и социальные.

Экономические цели являются производными от приоритетных производственных принципов сохранения конкурентоспособности предприятия и достижение максимальной прибыли. Достижение оптимального соотношения между затратами и результатами является важным достижением кадровой политики. В существующих экономических условиях кадровые решения редко направленные на абсолютное снижение кадровых затрат, чаще они призваны оптимизировать соотношение между этими затратами, с одной стороны, и производительностью работы, из другого.

Социальные цели состоят в улучшении материального и нематериального положения работников предприятия. Особенно это относится к заработному жалованью, социальным затратам, сокращение рабочего времени, а также оборудование рабочих мест, требований предоставить большую свободу действий и правая на участие в принятии решений.

Вместе с научной и юридической обоснованностью цели и положение кадровой политики предприятия должны быть максимально конкретные и адресные, чтобы всегда было известно, кто отвечает за осуществления того или другого напрямую работы, кого предполагается иметь в резерве на продвижение, в которой последовательности и по каким критериям будет осуществляться плановое перемещение работников, направление их на обучение или на повышение квалификации и т.п. [1, с. 502].

На кадровую политику в целом, содержание и специфику конкретных кадровых программ, мер влияют факторы двух типов - внешние по отношению к предприятию и внутренние.  
Кадровая политика очень сильно зависит от внешних факторов. Трудовое законодательство выдвигает абсолютно перед всеми работодателями определенные требования: обеспечение безопасных условий работы, регулирование тарифных ставок и уровня оплаты труда, соблюдение норм найма и освобождения, выплата налогов в пенсионный, медицинский и другие фонды и т.д.

Другие внешние требования определяются по состоянию потребительского рынка. Например, когда большое значение приобретает качество сервиса и обслуживание, необходимо заниматься обучением соответствующему персоналу.

Факторы внешнего среды могут быть объединены в две группы:   
• нормативные ограничения;  
• ситуация на рынке работы.

Например, присутствие в правовых нормах некоторых стран запрета на применение тестов при приеме на работу, которая вынуждает сотрудников служб управления персоналом быть очень находчивыми в проектировании программ отбора и ориентации персонала. Ориентируясь на учет ситуации на рынке работы, необходимо проанализировать наличие конкуренции, источника комплектования, структурный и профессиональный состав свободной рабочей силы. Важно получить представление о профессиональных и общественных объединениях, в которые так или иначе вовлеченные работники или кандидаты на работу. Стратегию деятельности подобных объединений, их традиции и приоритеты в средствах борьбы необходимо учитывать для создания и реализации эффективных кадровых программ.

Наиболее значащие факторы внутреннего среды:   
1. Целые предприятия, их временная перспектива и степень отработанности. Так, организации, которые нацелены на быстрое получение прибыли и потом свертывание работы, нужны абсолютно другие профессионалы в сравнении с предприятиями, ориентированными на постепенное развертывание крупного производства с множеством филиалов.   
2. Стиль управления, закрепленный в структуре предприятия. Сравнение организации, построенной жестко централизованным образом, с организацией, которая отдает предпочтение принципа децентрализации, показывает, что этим предприятиям нужен разный состав профессионалов.   
3. Условия работы. Наличие даже небольшого числа непривлекательных для работников условий требует создания специальных программ привлечения и удержание сотрудников в организации. Наиболее важные характеристики работ, которые привлекают и отталкивают людей:   
• степень необходимых физических и психических усилий;  
• степень вредности работы для здоровья;  
• продолжительность и структурированность работы;  
• взаимодействие с другими людьми во время работы  
• степень свободы при решении задач;  
• понимание и принятия целые организации.  
4. Качественные характеристики трудового коллектива. Так, работа в составе успешного коллектива может быть дополнительным стимулом, содействующим стабильной продуктивной работе и удовлетворенности работой.  
5. Стиль руководства. Независимо от стиля руководства, которому отдается преимущество конкретным менеджером, важные следующие его целые:  
• максимальное включение мастерства и опыта каждого сотрудника;  
• обеспечение конструктивного взаимодействия членов группы;  
• получение адекватной информации о работниках, содействующей формулированию целей, задач кадровой политики в программах организации [1, с. 507-508].

Таким образом, кадровая политика должная не только создавать соответствующие условия работы, которые дают удовлетворение от работы, обеспечивать возможность продвижения по службе, но и необходимая степень уверенности в завтрашнем дне.

Кадровая политика на предприятии может осуществляться по таким направлениям:  
• разработка единых принципов стратегического управления и развития персонала;  
• определение основных требований к персоналу с учетом прогноза внутренней и внешней ситуации и перспектив развития организации;  
• исследование и внедрение новых методов и систем подготовки и переподготовки персонала, его продвижение;  
• учет кадровой работы на всех уровнях стратегического планирования организации;  
• разработка и применения экономических стимулов и социальных гарантий;  
• мотивация высокопроизводительной работы и вознаграждение персонала;  
• работа с представителями профсоюзов при подготовке тарифных соглашений;  
• проведение научных исследований и разработка нормативных методических материалов по управлению кадрами;  
• определение концепции оплаты труда, материального и морального стимулирования работников в свете намеченной стратегии бизнеса;  
• выбор путей привлечения, использование, сохранение и высвобождение кадров, помощи в трудоустройстве при массовых освобождениях;  
• разработка кадровых технологий и процедур, формирование новых кадровых структур;  
• стимулирование досрочного выхода на пенсию лиц, которые не отвечают требованиям, которые изменились, и не способных освоить новые направления и методы работы;  
• улучшение морально-психологического климата в коллективе, привлечение рядовых работников к участию в управлении организацией, развитие психологических, творческих и личных характеристик персонала [1, с. 503].

Зарубежный опыт показывает, что в современных условиях особое значение имеет каждый работник, возрастает влияние качества его работы на конечные результаты всего предприятия, в связи с чем моральное и материальное стимулирования, социальные гарантии должны быть основным аспектом кадровой политики, которая проводится в организациях. Выплата надбавок и система участия работников в распределении прибыли должны обеспечить высокий уровень их заинтересованности в конечных результатах деятельности организации. Чтобы активно руководить персоналом, нужно обеспечить постоянный обмен информацией между разными уровнями управления по кадровым вопросам. Кадровую политику проводят на всех уровнях управления: высшее руководство, линейные руководители и служба управления персоналом.

Английский специалист в сфере кадрового менеджмента Д. Трест считает, что „кадровая политика организации должна обеспечить:  
• организационную интеграцию - высшее руководство и линейные руководители  
принимают разработанную и хорошо скоординированную стратегию управления  
человеческими ресурсами как "свою собственную" и реализуют ее в своей оперативной  
работе, тесно взаимодействуя с функциональными службами;  
• высокий уровень ответственности всех работников, под которым понимают как идентификацию с базовыми ценностями организации, так и настойчивую, индуктивную реализацию определенных целей в практической работе;  
• функциональность - вариантность функциональных задач, которая предусматривает отказ от традиционного, жесткого размежевания разных видов  
работ, а также использование разных форм трудовых контрактов (полная, частичная и почасовая занятость);  
• структурность - адаптация к беспрерывному обучению, организационным изменениям, гибкость организационно-кадрового потенциала, высокое качество работы и ее результатов, условий работы (рабочая обстановка, содержание работы, удовлетворенность рабочего).

Очевидно, что для реализации такой кадровой политики нужна новая когорта менеджеров в сфере персоналу" [2, с.47].

Механизм реализации кадровой политики - это система планов, норм и нормативов, организационных, административных, социальных, экономических и других мер, нацеленных на решение кадровых проблем и удовлетворения нужд организации в персонале.

Конкретное воплощение механизм находит в тех видах кадровой политики, которую проводит организация.

Классификация видов кадровой политики основывается на непосредственном влиянии управленческого аппарата на кадровую ситуацию. На данном основании выделяют следующие типы кадровой политики: пассивная, реактивная, превентивная, активная. Рассмотрим их более детально.

Пассивная кадровая политика характеризуется тем, что у руководства организации не имеет четко выраженной программы действий относительно персонала, и кадровая работа сводится в лучшем случае к ликвидации негативных последствий. Кадровая служба не имеет прогноза нужд в персонале, не имеет в своем распоряжении средств оценки персонала. В финансовых планах кадровая проблематика, как правило, отображенная на уровне информационной справки о персонале без соответствующего анализа кадровых проблем и причин их возникновение [2, с.48]. Диагностика кадровой ситуации в целому отсутствующая. Руководство работает в режиме экстренного реагирования на возникающие конфликтные ситуации, которые хочет погасить любыми средствами, не делая попыток понять причины и их возможные следствия [5, с. 96].

Реактивная кадровая политика характерная для предприятий, руководство которых контролирует симптомы кризисной ситуации (возникновение конфликтных ситуаций, отсутствие достаточно квалифицированной рабочей силы для решения задач, отсутствие мотивации к высокопроизводительной работе) и принимает меры к локализации кризиса. [8, с. 41]. Руководство предприятия принимает меру по локализации кризиса, ориентировано на понимание причин, которые привели к возникновению кадровых проблем. Кадровые службы таких предприятий имеют в своем распоряжении средства диагностики существующей ситуации и адекватной экстренной помощи. В программах развития предприятия кадровые проблемы выделяются и рассматриваются специально, намечаются пути их решение, однако основные трудности возникают при среднесрочном прогнозировании [9, с. 456].

Превентивная кадровая политика - предполагает наличие у руководства организации обоснованных прогнозов развития ситуации при одновременному недостатку средств для предоставления влияния на кадровую ситуацию. Кадровая служба подобных предприятий располагает не только средствами диагностики персонала, но и прогнозирование кадровой ситуации на среднесрочный период. В программах развития организации содержатся краткосрочные и среднесрочные прогнозы потребности в кадрах (качественные и количественные), сформулированные задачи по развитию персонала. Основная проблема таких организаций - разработка целевых кадровых программ [10, с. 246].

В условиях современного рынка предприятие уже не может выступать в роле пассивного потребителя рабочей силы. Чтобы эффективно функционировать, ему необходимо влиять на весь процесс кадрового обеспечения, то есть проводить активную кадровую политику. Это означает, во-первых, снабжение организации квалифицированной рабочей силой, во-вторых, ее дальнейшее развитие в рамках фирмы и, в-третьих, ее стабилизацию (упрочение). Принимая во внимание все большую ограниченность источников готовой квалифицированной рабочей силы и ее стоимости, которые растет, на первый план вышла задача развитию и максимального использования трудового потенциала [11, с. 365].

Активная кадровая политика - характеризуется наличием у руководства организации обоснованных прогнозов ее развития и соответствующих им методов и средств действий на персонал. Кадровая служба способна разработать антикризисные кадровые программы, проводить постоянный мониторинг ситуации и корректировать выполнение программ согласно параметрам внешней и внутренней ситуации на среднесрочный и долгосрочный периоды. Представляется, что активная кадровая политика будет значительно более эффективной, если будут не только провозглашенные основные цели и ценности, но и будет четко показано, как можно достичь оптимального состояния кадрового потенциала и что даст каждому работнику применения этих новостей.

Активная кадровая политика ориентируется на стратегические факторы успеха:  
• приближенность к рынку через ориентацию на сферу деятельности и на запросы клиентов;  
• необходимое обслуживание с применением соответствующих технических средств;  
• высокое качество продукции;  
• использование достижений научно-технического прогресса и новейших технологий;  
• ощущение экономической ответственности и соблюдения экономического равновесия;  
• квалифицированный кадровый потенциал;  
• адаптивные и гибкие организационные структуры [12, с. 73].

Механизмы, которыми может пользоваться руководство при анализе ситуации, приводят к тому, что основания для прогноза и программ могут быть как рациональными (осознаваемые), так и нерациональными (мало подвергаются алгоритмизации и описанию). Согласно этому выделяют два подвида активной кадровой политики: рациональную и авантюристскую [13, с. 298].

При рациональной кадровой политике руководство предприятия имеет и качественный диагноз и обоснованный прогноз развития ситуации, а также средства для влияния на нее. В распоряжении кадровой службы предприятия есть не только средства диагностики персонала, но и средства прогнозирования кадровой ситуации на среднесрочный и долгосрочный периоды. В программах развития организации содержатся краткосрочный, среднесрочный и долгосрочный прогнозы потребности в кадрах (качественные и количественные). Кроме того, составной частью плана есть программа кадровой работы с вариантами ее реализации.

При авантюристской кадровой политике руководство не имеет качественного диагноза, обоснованного прогноза развития ситуации, но хочет влиять на нее. Кадровая служба предприятия, как правило, не имеет в своем распоряжении средств прогнозирования кадровой ситуации и диагностики персонала. Однако в программы развития предприятия включены планы кадровой работы, часто ориентированные на достижения целей, важных для развития предприятия, но не учитывающих изменение ситуации. План работы с персоналом в таком случае строится на достаточно эмоциональному, имело аргументированному, но, возможно, и верном представлении о целых работах с персоналом [14, с.95].

При усилении влияния факторов, которые раньше не включались в рассмотрение, могут возникнуть проблемы при реализации подобной кадровой политики. Это приведет к резкому изменению ситуации, например, при существенному изменению рынка, появлению нового товара, который может вытеснить тот, что есть сейчас у предприятия. С точки зрения кадровой работы, необходимо будет провести переобучение персонала.

Однако быстрая и эффективная переподготовка может быть успешное проведенная, например, на предприятии, которое владеет быстрее новобрачным персоналом, чем на предприятии, которое имеет очень квалифицированный персонал немолодого возраста [15, с. 126].  
В зависимости от степени открытости предприятия по отношению к внешнему среде при формировании кадрового состава и принципиальной ориентации на собственный или внешний персонал, выделяют два вида кадровой политики: открытую и закрытую.

Открытая кадровая политика характеризуется тем, что предприятие есть прозрачным для потенциальных работников любого уровня, можно прийти и приступать к работе как с низкой должности, так и с наивысшей, и готово принять на работу любого специалиста, если он имеет соответствующую квалификацию без учета опыта работы. Такого типа кадровая политика может быть адекватной для новых организаций, которые ведут агрессивную политику завоевания рынка, ориентированных на быстрый рост и выход на передовые позиции в своей области.

Закрытая кадровая политика характеризуется тем, что организация ориентируется на привлечение нового персонала только низшего должностного уровня, а замещения проводится лишь за счет работников организации. Кадровая политика такого типа присуща компаниям, которые ориентируются на создание определенной корпоративной атмосферы, или работают в условиях дефицита человеческих ресурсов [16, с. 48].

Определяющим в выборе кадровой политики есть стратегия (концепция) развития предприятия как производственно-хозяйственной системы. Больше того, удачно выбранная и реализованная кадровая политика содействует воплощению в жизнь и самой стратегии. Наиболее ярко взаимосвязь развития предприятия и кадровой политики оказывается при классификации стратегий, которые учитывает ситуационные факторы. Согласно данному подходу, различают несколько ситуационных стратегий, связанных с определенными стадиями развития предприятия.

Комплексное понимание кадровой политики организации составляется как внутреннее единство следующих мер.

Во-первых, обеспечение всех участков производства персоналом, который владеет необходимым трудовым потенциалом.

Во-вторых, создание мотивации персонала на высокоэффективную трудовую деятельность. Особенность кадровых решений в том, что они почти всегда отображаются на мотивации сотрудников и моральном климате в коллективе. В идеале они должны соотносится с общей системой ценностей, принятой в организации, с установками и ожиданиями каждого работника. Другими словами, кадровые решения и меры, независимо от нашего желания, будут или размывать наработанные культурные ценности, или помогать их укреплению в организации.

В-третьих, кадровая политика организации направлена на приведение кадрового потенциала в соответствие целям и стратегии ее развития.

В-четвертых, в зависимости от факторов внешнего среды, корпоративной культуры может быть эффективная или открытая, или закрытая кадровая политика. Тип кадровой политики определяют уровень осознания и степень влияния на кадровую ситуацию в организации.  
Следует отметить, что выдержать конкурентную борьбу и, итак, эффективно развиваться может только та организация (предприятие), которая будет формировать кадровую политику, построенную на демократических принципах, на глубоком анализе внешнего среды и точно отображает ограничение и условия функционирования фирмы [17, с. 75].

Формирование кадровой политики базируется на таких основоположных принципах, как научность, комплексность, системность, эффективность, методичность. Рассмотрим их более детально.  
Принцип научности состоит в использовании всех современных научных разработок в данной области, которые могли бы обеспечить максимальный экономический и социальный эффект.

Принцип комплексности предполагает охват всех сфер кадровой деятельности и всех категорий работников.

Принцип системности состоит в учете взаимозависимостей и взаимосвязей отдельных составляющих этой работы; необходимость учета экономического и социального эффекта (как положительного, так и негативного), влияния той или другой меры на конечный результат.  
Принцип эффективности предполагает, что любые затраты на меры в этой области должны окупаться через результаты хозяйственной деятельности;  
Принцип методичности обеспечивает качественный анализ выбранных вариантов решения, особенно в тех случаях, когда есть ряд методик, которые взаимоисключаются (например, за оценкой работников). В этом случае с нескольких вариантов относительно условий данной организации должен быть выбранный какой-то один. К числу подобных материалов можно отнести разработку положений о подразделах и должностных инструкций, методику приема на работу и расстановки снова принятых по рабочим местам, приспосабливание работников и другое [18, с. 21].  
В разработке кадровой политики условно выделяют три основных этапа [19, с. 32].

Первый этап. На этом этапе обосновывается цель развития кадрового потенциала предприятия и формируют состав структурных звеньев, которые обеспечивают достижение этой цели. Кадровая политика должна реализовывать конечную цель, которая состоит в наиболее полном удовлетворении нужд предприятия в формировании, подготовке и использовании квалифицированных кадров.

Для определения конечной цели кадровой политики можно использовать образ структуризации целей, которая предполагает построение дерева целей, осуществляемых в рамках конкретной кадровой политики. При таком подходе дерево целей имеет следующее строение.  
1. Обеспечение исследований в области кадровой политики:  
• Развитие сети исследовательских центров.  
• Обосновывается перечня и объема исследовательских работ в области формирования, подготовки, распределения и использования кадров.  
• Разработка системы прогнозов (демографических, экономических, социальных и др.).  
• Разработка методических основ определения потребности разных сфер хозяйства в квалифицированных кадрах.  
2. Материально-техническое обеспечение системы управления человеческими ресурсами.  
• Усовершенствование проектных организаций, выполняющих проекты всех типов цехов и научно-исследовательских организаций, подготовка для них квалифицированных кадров, обеспечение проектных организаций необходимым оборудованием и материальными ресурсами.  
• Обеспечение нового строительства и реконструкции действующих цехов; подготовка кадров для строительных организаций, обеспечение этих организаций необходимой техникой, материалами.  
3. Материально-техническое обеспечение системы управления человеческими ресурсами.  
• Подготовка квалифицированных кадров для всех типов подразделов по управлению человеческими ресурсами.  
• Материально-техническое обеспечение подразделов и служб управления человеческими ресурсами.  
4. Обеспечение эффективного управления человеческими ресурсами.  
• Разработка кадровой политики и системы ее плановых показателей.  
• Разработка системы управления человеческими ресурсами.  
Приведенная укрупненная декомпозиция дерева целей позволяет определить круг структурных подразделов предприятия, которые обеспечивают эффективное функционирование системы управления трудовыми ресурсами.

Второй этап. Этот этап охватывает разработку методических рекомендаций по составлению целевых программ развития комплексов по управлению человеческими ресурсами.

Программа развития рассмотренного кадрового комплекса может включать следующие разделы.  
1. Структура комплекса. В этом разделе содержатся сведения о составе комплекса по управлению человеческими ресурсами, перечень всех его структурных звеньев по установленным группам из них характеристиками.  
2. Основные показатели оценки и планирования деятельности комплекса и его структурных звеньев.  
3. Анализ начального уровня развития кадрового комплекса.  
4. Разработка прогноза развития кадрового комплекса. Для этого необходимо разработать такие прогнозы: численности населения; численности трудоспособного населения; нужды населения в работе; коэффициентов трудовой активности разных групп; нужды населения в вырабатываемой продукции; нужды хозяйства в квалифицированных кадрах; количества рабочих мест; перспективной занятости населения в областях хозяйства; повышение производительности работы; развития предпринимательства; развития основных групп структурных звеньев, которые обеспечивают кадровый комплекс; объема капитальных вложений на развитие этого комплекса; нужды в ресурсах (трудовых, материальных, финансовых).  
5. Количественное определение цели развития кадрового комплекса на запланированный период. Этот раздел программы разрабатывают после определения окончательной суммы капитальных вложений, выделенной на развитие комплекса. Капитальные вложения в развитие комплекса на запланированный период, результаты анализа и выполненные прогнозы являются начальной информацией, необходимой для определения количественного уровня цели, который должен быть достигнутый в запланированном периоде. Конечная цель кадровой программы - уровень образования и профессиональной подготовки работников на конец прогнозируемого периода и уровень обеспеченности кадровой потребности.  
6. Определение структурной части разработки кадровой политики. Основу структурной части программы развития кадрового комплекса составляют определение перечня и содержание мероприятий по достижению цели, их взаимная увязка, установление сроков выполнения. В этом разделе отображаются следующие меры: планирование потребности предприятия в персонале, привлечение, отбор и оценка необходимых предприятию кадров, организация работ по руководству персоналом, повышение квалификации и его переподготовки, внедрение систем стимулирования и рационализации затрат на персонал, высвобождение персонала. Каждое из перечисленных направлений должно быть обосновано расчетами и привязано к конкретным исполнителям.  
7. Обоснование ресурсной части кадровой политики. Обязательным условием разработки этой части программы есть увязка конечных показателей развития кадрового комплекса со всеми видами производственных ресурсов (материальными, трудовыми, финансовыми), а также с мощностями предприятия.

Третий этап. На этом этапе выбирают оптимальный вариант кадровой программы по учету начальных предпосылок.

Эффективность есть свойство, присущий целенаправленным системам и оказывается в процессе их функционирование относительно поставленных целей. Критерием эффективности функционирования системы след считать степень (меру, достоверность) достижение конкретной цели. При этом цель функции общественного производства можно выразить или как производство максимальной потребительской стоимости при заданных затратах ресурсов, или как производство заданной потребительской стоимости при минимальных затратах ресурсов. Степень достижения этой цели и будет определять эффективность производства.

Повышение (снижение) эффективности использования квалифицированных кадров приводит к соответствующему повышению (снижению) эффективности производства продукции там, где эти кадры используются, и как результат, к повышению (снижению) эффективности воспроизведения и функционирование предприятия в целом. Такой подход к определению эффективности воспроизведения кадров обеспечивает взаимосвязь показателей хозяйственной эффективности и эффективности подготовки и использования кадров.

В ходе формирования кадровой политики в идеальном случае должно происходить согласования следующих ее аспектов:  
• разработка общих принципов кадровой политики, определение приоритетов и целей;  
• организационно-штатная политика - планирование потребности в персонале, формирование структуры и штата, назначение, создание резерва, перемещение;  
• информационная политика - создание и поддержка системы движения кадровой информации;  
• финансовая политика - формулирование принципов распределения средств, обеспечение эффективной системы вознаграждения персонала, обеспечение страховки и прочее;  
• политика развития персонала - обеспечение программы развития, профориентация и приспосабливания сотрудников, планирование индивидуального продвижения, формирование команд, профессиональная подготовка и повышения квалификации;  
• оценка результатов деятельности - анализ соответствия кадровой политики и стратегии организации, выявление проблем в кадровой работе, оценка кадрового потенциала (центр оценки и другие методы оценки эффективности деятельности) [21, с. 56].

Важным элементом формирования кадровой политики есть организационная культура, которая дает комплексное понимание процессов эволюции и функционирование разных организаций с учетом глубинных механизмов поведения людей в условиях, которые меняются. Культура организации - это могущественный стратегический инструмент, который позволяет ориентировать персонал на общие цели, мобилизовать инициативу работников и облегчить общение между ними.

В теории организационных культур предполагается, что объектом современной управленческой деятельности есть организационные культуры разного типа, а не процессы, люди, их деятельность и прочее. Каждая организация как совокупность людей, которая реализовывает определенную цель и задачи за достаточно продолжительный отрезок времени, для обеспечения своей стойкости, вынуждена заниматься созданием и воспроизведением своей собственной культуры, чтобы весь персонал понимал и поддерживал ее. Организационная культура составляется из совокупности ценностей, которые разделяются работниками, и системы норм и правил, принятых в организации. Очень важно, насколько работники организации интегрированы в существующую систему ценностей (в котором степени они безоговорочно принимают ее как "свою собственную") и насколько они чувствительные, гибкие и готовые к изменениям в ценностной сфере в связи с изменениями в условиях жизни и деятельности. Важно также, существуют ли в организации постоянные правила и принципы принятия решений и формальные коммуникации, или существуют разные групповые нормы, ценности, процедуры и принципы [22, с. 24].

Организационная культура есть своего рода механизмом воспроизведения социального опыта и моделей поведения, которое помогает жить в своей среде и сохранять единство и целостность группы при взаимодействия с другими группами и лицами.

Существующая в организациях культура является оригинальным объединением вышеприведенных типов, то есть она представляет поликультурное образование, реализованное через специфические управленческие формы, которые обеспечивают воспроизведение совокупности норм, ценностей, философских принципов и психологических установок, которые предопределяют поведение людей в организации [23, с. 53].

Методические рекомендации с разработки кадровой политики предприятия содержат разработанные возможные решения из управления кадровым составом работников (персоналом) предприятия в ходе их реформирование.

1. При планировании потребности предприятия в персонале рекомендуется осуществить следующие меры:   
• определить факторы, которые влияют на потребность в персонале (стратегия развития предприятия, количество вырабатываемой продукции, употребляемые технологии, динамика рабочих мест и т.д.). При этом выделяются следующие категории персонала: рабочие (в том числе квалифицированные рабочие основных профессий и вспомогательные), что служат (включая руководителей разных уровней), технический персонал;   
• провести анализ наличия необходимого предприятию персонала;   
• определить качественную потребность в персонале (выявление профессионально - квалификационных требований и анализ способностей работников, необходимых для выполнения производственной программы);   
• определить количественную потребность в персонале (прогноз общей потребности в персонале, оценка движения персонала).

2. Для привлечения, отбора и оценки необходимых предприятию кадров целесообразно осуществить следующие меры:   
• оптимизировать соотношение внутреннего (перемещение внутри предприятия) и внешнего (прием новых сотрудников) привлечение персонала;   
• разработать критерии отбора персонала;   
• распределить новых работников по рабочим местам.

3. Для организации работ по руководству персоналом рекомендуется:   
• определить содержание работ на каждом рабочем месте;   
• стремиться создание более благоприятных условий работы;   
• определить принципы и разработать четкую систему оплаты труда;   
• проводить оперативный контроль за работой персонала;   
• осуществлять краткосрочное планирование профессионально квалификационного развития персонала.

4. В целях повышения квалификации персонала и его переподготовки рекомендуется осуществлять:   
• планирование мер по обеспечению уровня квалификации работников, соответствующего их личным возможностям и производственной необходимости;   
• выбор формы обучения работникам при повышении квалификации (с помощью работников структурного подраздела предприятия, которое отвечает за работу с кадрами, или в соответствующем образовательном заведении, организованное и неорганизованное, с отрывом или без отрыва от производства и т.д.);   
• работу по организации повышения квалификации и переподготовки персонала на предприятии;   
• планирование карьеры и других форм развития и реализации способностей работников;   
• определение принципов, форм и сроков аттестации кадров.

5. При внедрении систем стимулирования персонала и рационализации затрат на персонал на предприятии рекомендуется реализовать следующие меры:   
• планирование затрат на персонал;   
• разработка и внедрения систем заработного жалованья на предприятии;   
• определение особенностей оплаты труда отдельных категорий работников, занятых на предприятии.

6. В целях эффективного и рационального решения вопросов, связанных с тем, что высвобождается персонала, необходимо осуществить:   
• анализ причин высвобождается персонала;   
• выбор вариантов высвобождается персонала;   
• обеспечение социальных гарантий работникам, которые освобождаются из предприятия.

7. Реформа предприятия предполагает, вместе с достижением других целей, эффективное распределение и использования занятых на предприятии работников, то есть рационализацию их численности.   
При этом рекомендуется определить максимально допустимую численность работников на предприятии, при которой может быть обеспечено выполнения принятой стратегии развития предприятия, и фактический излишек (дефицит) численности работников к моменту начала реализации данной стратегии.

8. В случае, если на предприятии выявленная чрезмерная численность занятых, то в процессе реформирования предприятия рекомендуется осуществить следующие меры:

а) провести социологический опрос (анкетирование) работников предприятия в целях выявления их намерений и достоверного поведения на рынке работы, возможных вариантов их поведения при невозможности реализации этих намерений, а также оценки изменения доходов семьи работника в случае его возможного освобождения из предприятия;

б) обобщить результаты социологического опроса в целях определения количественного состава работников, которые различаются по намерениям групп, которые не смогут быть задействованы на предприятии при осуществлении выбранной стратегии его развития.

Целесообразно выделить укрупненные группы работников, которые имеют следующие намерения:   
• сохранять трудовые отношения и получать основные доходы на предприятии;   
• сохранять трудовые отношения и в случаях нарушения сроков выплаты заработного жалованья, определенных действующим законодательством, коллективными индивидуальными трудовыми договорами;   
• найти новое место работы по своей бывшей специальности;   
• пройти профессиональную подготовку и найти новое место работы на данном предприятии или на другом предприятии (в том числе с переездом на новое местожительство );   
• пойти на пенсию (для категорий работников, которые имеют право на пенсионное обеспечение согласно действующему законодательству);   
• любые другие;

в) проанализировать причины невозможности обеспечения рабочим местом конкретных работников с дальнейшей группировкой этих причин (у них числе могут быть выделенные, например, недостаточный платежеспособный спрос на продукцию (услуги) предприятия; меры по рационализации использования трудовых ресурсов на предприятии; несоответствие между профессионально - квалификационными и вековыми характеристиками работника и требованиями, которые предъявляются к претенденту на вакантное рабочее место и др.);

г) определить нужды в финансовых ресурсах, необходимых для обеспечения гарантий и компенсаций работникам, которые не могут быть задействованы на предприятии, которое реформируется. При этом целесообразно указать источники финансирования мер, связанных с тем, что высвобождается работников (средства работодателя, Государственного фонда занятости населения Украины, Пенсионного фонда Украины и др.), и определить возможности их использование.

В случае дефицита финансовых средств при принятии решения о высвобождении работников из предприятия, которые реформируется, рекомендуется определить порядок распределения этих средств с привлечением двух основных критериев. Использование первого критерия - уровня социальной напряженности в регионе - предполагает количественное определение категорий работников, тот, что высвобождается которых из предприятия, которые реформируется, вызовет самый большой рост социальной напряженности в регионе. Использование второго критерия - уровень душевых доходов в семье работника - позволяет оказать те семьи работников, тот, что высвобождается членов которых из предприятия, которые реформируется, резко понизит душевые доходы (например, ниже уровня бедности, некоторой величины прожиточного минимума и т.п.). Имеющиеся ограниченные финансовые ресурсы в приоритетном порядке направляются на реализацию намерений категорий работников, выделенных на основе данных критериев.

9. В случае, если на предприятии есть дефицит численности работников, необходимых для осуществления принятой стратегии развития предприятия, то рекомендуется в процессе реформирования решить вопрос, связанные с повышением привлекательности рабочих мест на предприятии (за счет повышения заработного жалованья, организации системы профессиональной подготовки и т.д.).

При этом след иметь в виду, что отвлечение ресурсов на повышение конкурентоспособности будет меньшим в депрессивных районах и больше - в районах экономического роста.

10. В обоих случаях (как при чрезмерности, так и при недостаточности трудовых ресурсов для реализации принятой стратегии развития предприятия) разрабатывается стратегия управления персоналом предприятия при его реформировании, исходя из необходимости обеспечения рационального использования трудовых ресурсов. В целях финансового обеспечения разработанной стратегии она согласовывается с органами местного самоуправления, органами государственной службы занятости и другими структурами, которые будут финансировать ее реализацию [24, с.16-17].

Глава 2. Аналитическая часть

2.1. Методики анализа системы управления по рассматриваемому направлению для конкретного объекта

История Лужского Консервного Завода (далее – ООО «ЛКЗ») начинается с 1965 года. Благодаря постоянному развитию, сегодня ООО «ЛКЗ» является высоко-технологичным, динамично развивающимся предприятием пищевой промышленности, выпускающим мясную консервацию и плодово-ягодную продукцию.

Популярность продукции завода основывается на традиционно высоком качестве и использовании современных технологий, безопасных для здоровья и окружающей среды.

Предприятие специализируется на выпуске мясных консервов в соответствии с государственными стандартами, применяя многоуровневую систему контроля за качеством на всех стадиях производственного процесса. Весь ассортимент продукции широко представлен в сетях оптовой и розничной торговли, а также поставляется по государственным заказам.

С 2002 года развивается производство джемов и конфитюров под торговой маркой "Северное Лето"

Продукция для кондитерской и хлебопекарной промышленности, молочных производств и продукция массового потребления из натуральных ягод и фруктов успешно конкурирует с продукцией как российских, так и зарубежных производителей.

Форма собственности данного предприятия - коллективная, вид собственности - общество с ограниченной ответственностью. Завод осуществляет свою деятельность на основе коллективного договора от 10.02.2004 г.

ООО «ЛКЗ» находится в г. Луга.. Конфигурация площадки близкая к прямоугольной с размерами 150хх.100м и площадью 1,6 га.

На территории размещается комплекс с полным законченным циклом производства овощных и фруктовых консервов для детского питания из свежего сырья и полуфабрикатов. Все основные средства завод арендує.

Значительная часть производств реконструирована, размещается в современных зданиях. Это административно-бытовой корпус, состав готовой продукции, овощной цех, трансформаторная подстанция. В новом здании размещается цех производства овощных и фруктовых консервов.

Водоснабжения ведется от городских путей по одном введению. Для технических нужд проводится забор воды из артезианской буровой скважины, которая находится на территории завода. Бактериологические и химические исследования воды проводит городская СЕС. По результатам анализов технологическая и техническая вода отвечает требованиям ГОСТ 2874-84 "Вода питьевая".

Заводская котельная обеспечивает производственные цеха и участки тепловой энергией. На заводе есть распределительный пункт 11 РПК с двумя трансформаторами, который полностью обеспечивает потребность завода в электроэнергии.

Завод работает в основном в односменном режиме.

Консервы детского питания производятся на 3 специализированных линиях: - линия производства овощных соков - югославская линия "Единство"; косточковая - венгерская линия; семечки - итальянская с расфасовкой полуфабрикатов "ELPO ASEPTIK".

ООО «ЛКЗ» введенный в эксплуатацию с 01 февраля 2002 года, и выпускает консервы детского питания согласно, консервы плодовые и ягодные для детского питания, консервы для профилактики и лечебного питания детей с железодефицитной анемией, консервы фруктов и овощей с молочно-белковыми добавками для детского питания и др.

ООО «ЛКЗ» с 2002 г. освоило выпуск 30 видов консервов детского питания (см. табл.. 2.1). Ассортименты постоянно пополняется новыми видами продукции.  
Таблица 2.1  
Виды консервов детского питания

|  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- |
| Наименование | Вид расфасовки, л | Наименование | Вид расфасовки, л |
| Пюре из яблок | 0,2 | Сок морковный | 0,2 |
| Пюре из яблок и слив | 0,2 | Сок тыквенный | 0,2 |
| Пюре яблоко, вишня | 0,2 | Сок яблочный с мякотью | 0,18 |
| Пюре из яблок и абрикосов | 0,2 | Сок персиковый с мякотью | 0,18 |
| Пюреи из яблок и черники | 0,2 | Сок сливовий с мякотью | 0,18 |
| Пюре из яблок и персиков | 0,2 | Сок яблочный натуральный | 0,18 |
| Пюре из яблок и смородины | 0,2 | Сок из черной смородины | 0,18 |
| Пюре из яблок и соком смороды | 0,2 | Сок яблочно-персиковый | 0,18 |
| Пюре из яблок и черники | 0,2 | Сок яблочно-сливовый | 0,18 |
| Пюре из яблок со сливками | 0,2 | Суп-пюре из курицы и овощей | 0,25 гр |
| Пюре яблок, персик, сливки | 0,2 | Мясо с овощами | 0,25 гр |
| Пюре сливовое со сливками | 0,2 | Каша овсяная | 0,25 гр |
| Пюре яблоко, слива, творог | 0,2 | Каша мультизлаковая | 0,25 гр |
| Пюре яблоко, персик, творог | 0,2 | Каша овсяная с персиком | 0,25 гр |
| Пюре из яблок и ч/смородина, творог | 0,2 | Каша мультизлакова молочная с яблоком и персиком | 0,25 гр |
| Пюре из тыквы и яблок | 0,2 | Каша пшеничная с ягодами | 0,25 гр |
| Пюре из моркови и яблок | 0,2 | Каша овсяная молочная | 0,25 гр |
| Пюре из яблок, молока, манки | 0,2 | Каша гречневая молочная | 0,25 гр |
| "Румяные щечки" (тыква) | 0,2 | Каша рисова молочная с тыквой | 0,25 гр |
| "Румяные щечки" (морковь) | 0,2 | Каша гречана с яблоками | 0,25 гр |

За период работы завод выпущен 25204,1 тысяч банок консервов. В 2009 г. план из консервов детского питание выполнено на 90,55 %, то есть на 9,45 % меньше чем планировалось, но в целом за последние пять лет производство увеличилось на 33,02 %. Товарной продукции в действующих ценах выпущено на 50796 тыс.руб., товаров народного употребления в действующих ценах - на 50308,8 тыс.руб ., что составило 92,56 % и 91,80 % к плану соответственно (рис.2.1).  
  
Рис. 2.1. Динамика производства продукции за 2005-2009 гг. выпуск продукции, тыс.руб.

Организационная структура. Организационная структура предприятия есть линейно-функциональной (рис.2.2). Линейному руководителю в разработке соответствующих решений, программ, планов помогают его функциональные заместители. Управление финансовой деятельностью осуществляет финансовый директор. Коммерческий директор осуществляет оперативное планирование, реализацию поставленных задач, вносит соответствующие коррективы и осуществляет контроль за процессом выполнения плана. Главный инженер руководит работой технических служб предприятия, несет ответственность за выполнения плана, выпуск высококачественной продукции, использование новейшей техники и технологии.

Генеральний директор

Главный инженер

Энергоучасток

Отдел МТЗ

Зам. Главного инженера по автоматизации процессов

Механический участок

Основное производство

Участок производства консервів

Участок производства полуфабрикатов

Участок упаковки

Производственная лаборатория

Отдел кадров

Инженер по технике безопасности

Юрисконсульт

Охрана

Секретарь

Финансовый директор

Планово-расчетный отдел

Бухгалтерия

Участок хозяйственного обслуживания

Участок производства сухих каш

Рис. 2.4. Организационная структура управления ООО «ЛКЗ»

Отдел главного энергетика обеспечивает беспрерывное обеспечение предприятия электроэнергией, теплом, кратким воздухом, водой, кислородом и др. Главный бухгалтер, что является заместителем директора по экономическим вопросам, руководит работой по планированию и экономическому стимулированию на предприятии, повышению производительности работы, выявлению и использованию производственных резервов, улучшению организации производства, работы и заработной платы, организации внутризаводского хозрасчета и др. Ему подчиняются планово-экономический отдел и бухгалтерия.

Основные технико-экономические показатели управления персоналом предприятие приведено в табл.2.6.  
Таблица 2.6  
Основные технико-экономические показатели управления персоналом   
ООО "ПКЗДХ"  
№ з/п Показатель Единицы измерения 2006 г. 2007 г. Темп роста 2007 г. до 2006 г., %  
1 2 3 4 5 6  
1 Производительность работы   
план   
факт  
отклонение   
тис. ум.  
банок/ос  
  
41,0  
49,83  
21,5   
49,95  
53,04  
6,2   
121,8  
106,4  
-  
2 Удельные затраты работы  
план  
факт  
отклонение   
ос/тыс. ум.   
банок  
  
0,026  
0,020  
-23,1   
0,020  
0,019  
-5,0   
76,9  
95,0  
-  
3 Фонд заработной платы   
план  
факт  
отклонение   
тис.грнгрн..  
  
  
582,4  
672,1  
15,4   
765,6  
963,2  
25,8   
131,5  
143,3  
-  
4 Среднемесячная заработная плата   
план   
факт  
отклонение   
грн.  
  
  
449,38  
518,60  
15,4   
590,74  
743,21  
25,8   
131,5  
143,3  
-  
  
За расчетами табл.2.10 производительность работы в 2006 г. фактически возросла на 21,5 %, в 2007 г. увеличилась на 6,2 % сравнительно с планом и возросла фактически на 6,4 % сравнительно с фактическими данными 2006 г. Удельные затраты работы в 2007 г. планировалось уменьшить на 23,1 %, чем в 2006 г. В 2006 г. фактически они снизились на 23,1 %, а в 2007 г. - снизились на 5 %. Фонд заработной платы в 2007 г. в сравнении с 2006 г. фактически увеличился на 43,3 %, хотя планировался рост на 31,5 %. Среднемесячная заработная плата в 2006 г. фактически увеличилась на 15,4 %, в 2007 г. - возросла на 25,8 % и увеличилась на 43,3 % сравнительно с 2006 г.  
Характеристика, тенденции, объемы и перспективы целевых рынков.  
Пюре и соки "КАРАПУЗ" реализуются на всій территории Украины и Белоруссии с помощью филиалов ООО "Ассоциация детского питания" через розничную сеть, оптовые составы, аптеки, а также закуповуються детскими учреждениями.  
Отечественные производители представляют на рынке только фрукту пюре и соки, расфасованные в майонезные банки, и цена на них намного выше. Пюре и соки "КАРАПУЗ" являются следующими группами товаров: пюре фруктовое, овощное, фруктовое со сливками, фруктовое с сыром, фруктово-овощные и др. Соки - фрукту, овощу и фрукту без мякоти, разлитые в банке с крышкой " ТВИСТ-ОФФ".  
Говоря об отличиях между импортным питанием и питанием "КАРАПУЗ", след подчеркнуть, что цена на импортного продукта в 3-4 раза выше. СО временем частица импортного детского питания будет стремиться 0%, потому что на сегодняшний день на рынке Украины появилась продукция отечественного производства, которое не уступает импортным аналогам, по цене доступной потребителю. Увеличению производства отечественного харчуваванням также содействует введение государством высоких импортных пошлин на импортные аналоги. ИЗ отечественных производителей останутся только те, в которых будут максимально сбалансированы соотношения таких параметров, как высокое качество и низкая цена.  
Цены на продукцию определяются себестоимостью изготовления и рыночными ценами на продукцию конкурентов.  
Сбыт продукции обеспечивается заключенными договорами и запросами покупателей.  
Наиболее существенными рисками проекта есть: повышение эксплуатационных затрат выше предусмотренных, снижение спроса на продукцию снижения цен конкурентов.  
В проекте предусмотренные следующие мероприятия по снижению рисков: в ходе реконструкции и ремонтных работ, которые проводились на заводе весной 2000 года, было проведено полное обновление оборудования котельной, поэтому увеличение эксплуатационных затрат на счет повышения затрат на энергоносителе не состоится.  
Основными конкурентами являются зарубежные производители, которые явным образом неконкурентоспособные относительно цен, поскольку их себестоимость выше за счет импортного пошлины и импортного НДС.  
После проведения опрашивания потребителей первое место в рейтинге заняли „карапуз" и „малыш", второе - „нестале" и „нірр", третье - „топ- топ". Можно сделать вывод, который в связи с низкой покупательной способностью населения Херсонской области потребители баночного детского питания перешли на более дешевую продукцию отечественных производителей.   
Была проведена оценка уровня конкурентоспособности пюре торговой марки „карапуз" по методике сравнительной оценки качественных и количественных параметров. Рассчитанные коэффициенты конкурентоспособности плодоовощных консервов для детей представляли для: „нестале"- 0,78, для „малыша"-0,98, „нірр"-0,78. То есть продукция марок „нестале" и „нірр" стала неконкурентоспособной по отношению к продукции торговой марки „карапуз".

Заключение

Качественно новый уровень развития экономики не может быть достигнут без эффективного использования персонала предприятий и фирм всех форм собственности.

Кадровый менеджмент становится одним из важнейших факторов выживания предприятий в условиях рыночных отношений. Порой минимальные вложения и максимальное использование "человеческих ресурсов" позволяют предприятию выиграть в конкурентной борьбе.

Центры управления персоналом необходимы на каждом более или менее крупном предприятии, а роль руководителя этой службы возрастает. Он становится одним из основных руководителей современного предприятия или фирмы.

Кадровое планирование как инструмент целенаправленной и эффективной работы с персоналом является составной частью стратегии и тактики выживания и развития предприятия при рыночных взаимоотношениях. По мере развития личности работника приходится все чаще согласовывать рыночные условия и интересы сотрудников предприятия. Развитие производства все в большей степени нуждается в планировании его кадрового обеспечения.

Эффективному использованию "человеческих ресурсов" предшествуют отбор и подбор персонала предприятия. Этому вопросу уделяется обычно наибольшее внимание в работе центров управления персоналом. Ошибка в подборе кадров влечет за собой цепь непредвиденных осложнений в работе фирмы, связанных с возможным перемещением, а иногда и увольнением сотрудника.

В условиях рыночной экономики все большую значимость приобретает проблема выхода из кризиса трудовой активности работников многих предприятий страны. Разработка и совершенствование стимулов и мотивов к труду выходят за рамки научных и познавательных проблем и все больше ставятся в практическую плоскость как средство в борьбе с конкурентами и выживания в условиях рынка.

Специалисты по управлению "человеческими ресурсами" должны иметь комплексную систему знаний в области социологии, психологии и права. Только в этих условиях кадровик из простого статиста может перейти в разряд управленца в подлинном смысле этого слова.